

MERANCANG STRATEGI PEMASARAN UNTUK PEMIMPIN, PENANTANG, PENGIKUT, DAN PERELUNG PASAR

Setia Budhi Wilardjo

Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Semarang

Abstraksi

Merancang strategi pemimpin pasar, perusahaan besar akan memperluas keseluruhan pasar, mempertahankan pangsa pasar, memperluas pangsa pasar. Sebagai contoh strategi pemimpin pasar kita belajar dari kasus Procter & Gamble dan Caterpillar. Merancang strategi penantang pasar, perusahaan yang cukup besar akan menentukan sasaran dan lawan strategis, memilih strategi penyerangan umum, memilih strategi penyerangan khusus. Sebagai contoh strategi penantang pasar kita belajar dari Colgate, Ford, Montgomery Ward, Avis, Westinghouse dan Pepsi-Cola. Merancang strategi pengikut pasar, perusahaan peringkat kedua lebih suka mengikuti daripada menantang pemimpin pasar. Merancang strategi perelung pasar, perusahaan kecil menjadi pengikut di pasar besar adalah menjadi pemimpin kecil, atau relung pasar (*niche*).

Kata Kunci : Pemimpin, Penantang, Pengikut, Perelung Pasar

Menurut perusahaan konsultan *Arthur D. Little*, suatu perusahaan akan menempati satu dari enam posisi kompetitif di pasar sasaran:

1. Dominan (*dominant*): Perusahaan ini mengendalikan tindakan pesaing lain dan memiliki banyak pilihan strategi.
2. Kuat (*strong*): Perusahaan ini dapat melakukan tindakan sendiri tanpa membahayakan posisi jangka panjangnya apa pun yang dilakukan pesaingnya.
3. Menguntungkan (*favorable*): Perusahaan ini memiliki kekuatan yang dapat dieksploitasi dan peluang yang lebih dari rata-rata untuk meningkatkan posisinya.
4. Bertahan (*tenable*): Perusahaan ini berkinerja pada tingkat yang cukup memuaskan untuk terus dalam bisnis, tetapi keberadaannya di bawah tekanan perusahaan dominan dan memiliki peluang kurang dari rata-rata untuk meningkatkan posisinya.
5. Lemah (*weak*): Perusahaan ini memiliki kinerja yang tidak memuaskan namun masih ada peluang untuk perbaikan. Perusahaan itu harus berubah atau keluar.
6. Tidak layak (*nonviable*): Perusahaan ini memiliki kinerja yang tidak memuaskan dan tidak ada peluang untuk perbaikan.

Kita dapat memperoleh pengertian lebih jauh ke dalam arena kompetisi dengan mengklasifikasikan perusahaan menurut peran yang mereka mainkan dalam pasar sasaran: yaitu pemimpin, penantang, pengikut, atau pencari relung. Misalnya suatu pasar ditempati oleh perusahaan-perusahaan seperti yang ditunjukkan dalam gambar berikut:

Gambar Struktur Pasar Hipotetis

Pemimpin pasar	Penantang pasar	Pengikut pasar	Perelung pasar
40%	30%	20%	10%

Empat puluh persen pasar dikuasai pemimpin pasar (*market leader*), perusahaan dengan pangsa pasar terbesar. Tiga puluh persen dikuasai oleh penantang pasar (*market challenger*), perusahaan peringkat kedua yang berjuang keras meningkatkan pangsa pasarnya. Dua puluh persen dikuasai pengikut pasar (*market follower*), perusahaan peringkat berikutnya yang mau mempertahankan pangsa pasarnya dan tidak membuat gejolak. Sepuluh persen yang tersisa berada di tangan para perelung pasar (*market nicher*), perusahaan-perusahaan yang melayani segmen-segmen pasar kecil yang tidak terlayani oleh perusahaan yang lebih besar.

STRATEGI PEMIMPIN PASAR

Banyak industri memiliki satu perusahaan yang diakui sebagai pemimpin pasar. Perusahaan ini memiliki pangsa pasar terbesar dalam pasar produk yang relevan. Perusahaan ini biasanya memimpin perusahaan lain dalam perubahan harga, pengenalan produk baru, cakupan distribusi, dan intensitas promosi. Pemimpin itu mungkin tidak dikagumi atau dihormati, tetapi perusahaan-perusahaan lain mengakui dominasinya. Pemimpin ini menjadi titik orientasi bagi pesaing, menjadi perusahaan untuk ditantang, ditiru, atau dihindari. Beberapa pemimpin pasar yang terkenal adalah *General Motor* (mobil), *Kodak* (fotografi), *IBM* (*computer mainframe*), *Xerox* (fotokopi), *Procter & Gamble* (barang konsumsi kemasan), *Caterpillar* (alat berat), *Coca*

Perusahaan yang dominan ingin tetap nomor satu. Hal ini memerlukan tindakan *Cola* (minuman ringan), *McDonald's* (makanan cepat saji) dan *Gillette* (pisau cukur). di tiga sisi. Pertama, perusahaan harus menemukan cara untuk memperbesar total permintaan pasar. Kedua, perusahaan harus melindungi pangsa pasarnya sekarang melalui tindakan defensif dan ofensif

yang tepat. Ketiga, perusahaan dapat berusaha meningkatkan pangsa pasarnya lebih jauh, bahkan jika ukuran pasarnya tetap sama.

Memperluas Keseluruhan Pasar

Perusahaan yang dominan biasanya paling diuntungkan jika keseluruhan pasar meluas. Jika orang Amerika semakin memfoto. Kodak akan paling diuntungkan karena ia menjual lebih dari 80% film di negara ini. Kalau Kodak dapat meyakinkan lebih banyak orang Amerika untuk membeli kamera dan membuat foto, atau membuat foto di kesempatan lain selain liburan, atau membuat lebih banyak foto di tiap kesempatan. Kodak akan untung besar. Umumnya, pemimpin pasar perlu mencari pemakai baru, penggunaan baru, dan penambahan penggunaan produknya.

Mempertahankan Pangsa Pasar

Sambil berusaha memperluas pasar keseluruhan, perusahaan yang dominan harus terus mempertahankan bisnisnya saat ini terhadap serangan pesaing. Pemimpin itu seperti gajah yang diserang oleh kawanan lebah. Lebah yang terbesar dan terganas terus mendung di sekeliling pemimpin. Coca-Cola harus terus berjaga-jaga terhadap Pepsi Cola, Gillette terhadap Bic, Hertz terhadap Avis, McDonald's terhadap Burger King; General Motors terhadap Ford dan Kodak terhadap Fuji. Kadang-kadang pesaing itu dari dalam negeri; kadang-kadang luar negeri.

Pemimpin-pemimpin pasar harus mempertimbangkan dengan seksama wilayah mana yang penting untuk dipertahankan dan mana yang bisa dilepas dengan resiko kecil. Sasaran dari strategi defensive adalah mengurangi kemungkinan serangan, mengalihkan serangan ke area yang kurang berbahaya dan mengurangi intensitas serangan. Setiap serangan kemungkinan akan mengurangi laba. Tetapi bentuk dan kecepatan respon pihak yang bertahan dapat membuat perbedaan penting dalam akibatnya terhadap laba. Para peneliti sekarang kadang mempelajari bentuk respon terhadap harga yang paling tepat dan serangannya.

Persaingan yang makin ketat di seluruh dunia beberapa tahun terakhir ini telah memicu perhatian manajemen pada model perang militer, seperti diuraikan dalam tulisan Sun Tzu, Muhashi, von Clausewitz, dan Liddel-Hart. Perusahaan yang unggul, seperti negara yang unggul, dianjurkan untuk melindungi kepentingan mereka dengan strategi seperti “memimpin saat terjepit,” “pembalasan tegas,” “perang tegas,” “perang terbatas,” respon bertahap,” “diplomasi kekerasan,” dan “system ancaman.” Ada enam strategi pertahanan yang dapat digunakan perusahaan yang dominan yaitu: pertahanan posisi, pertahanan rusuk, pertahanan mendahului, pertahanan serangan balik, pertahanan bergerak, pertahanan mundur.

Memperluas Pangsa Pasar

Pemimpin pasar dapat meningkatkan labanya dengan meningkatkan pangsa pasarnya. Dalam banyak pasar, satu titik pangsa pasar bernilai puluhan juta dolar. Peningkatan satu titik pangsa pasar dalam pasar kopi bernilai \$48 juta dan dalam pasar minuman ringan \$120 juta! Tidak heran persaingan normal telah berubah menjadi perang pemasaran.

Beberapa tahun lalu, Strategic Planning Institute meluncurkan suatu penelitian berjudul Dampak Strategi Pasar Terhadap Laba (*Profit Impact of Market Strategy—PIMS*) yang mencoba mengidentifikasi variable-variabel paling penting yang mempengaruhi laba. Data dikumpulkan dari ratusan unit bisnis dalam berbagai industri untuk mengidentifikasi variabel-variabel yang paling berpengaruh pada laba variabel utama di antaranya mencakup pangsa pasar, kualitas produk, dan beberapa lainnya.

Dua Studi Kasus: Procter & Gamble dan Caterpillar

Pemimpin pasar yang bertahan di puncak telah mempelajari seni memperluas pasar keseluruhan, mempertahankan wilayah mereka saat ini, serta meningkatkan pangsa pasar mereka secara menguntungkan. Dua perusahaan yang sangat berhasil dalam arena ini adalah Procter & Gamble dan Caterpillar. Kedua perusahaan ini telah memperlihatkan kemampuan yang luar biasa untuk melindungi pangsa pasar mereka terhadap serangan berulang kali dari para penantang. Mereka tidak membiarkan kelemahan berkembang.

Procter & Gamble dianggap sebagai pemasar produk konsumsi kemasan paling mahir di Amerika Serikat. Produknya merupakan merek nomor satu dalam 19 dari 39 kategori tempat ia bersaing, dan tiga besar dalam 34 kategori. Pangsa pasar rata-ratanya mendekati 25 persen. Kepemimpinan pasarnya didasarkan pada beberapa prinsip:

Pengetahuan tentang pelanggan, pandangan jangka panjang, inovasi produk, strategi mutu, strategi pengembangan lini produk, strategi pengembangan merek, strategi banyak merek, iklan yang gencar, wiraniaga yang agresif, promosi penjualan yang efektif, ketangguhan kompetitif, efisiensi manufaktur dan pemotongan biaya, dan system manajemen merek.

Jadi kepemimpinan pasar P&G tidak dikarenakan melakukan satu hal dengan baik tetapi karena penyerasian begitu banyak factor yang berkontribusi pada kepemimpinan pasar. Baik di Amerika Serikat dan luar negeri, P&G telah mendorong pangsa pasarnya dalam sebagian besar bisnisnya selama lima tahun terakhir.

Caterpillar telah mendominasi industri alat berat sejak tahun 1940-an . Traktor, pengeruk dan pengangkutnya, yang dicat dalam warna kuning yang terkenal itu, merupakan pemandangan umum di tiap area konstruksi dan merupakan 50% penjualan alat berat dunia. Caterpillar berhasil mempertahankan kepemimpinannya walau mengenakan harga yang lebih mahal dan diserang oleh sejumlah pesaing andal seperti John Deere, Massey Ferguson, J.I. Case, dan Komatsu. Beberapa prinsip berikut ini dikombinasikan untuk menghasilkan kesuksesan Caterpillar. Mutu produk yang tinggi, system penyalur yang ekstensif dan efisien, pelayanan yang unggul, pengelolaan komponen yang unggul, harga yang lebih mahal, strategi produk lengkap, dan pembiayaan yang baik.

STRATEGI PENANTANG PASAR

Perusahaan yang menempati urutan kedua, ketiga dan seterusnya dapat disebut peringkat berikutnya (*runner up*) atau pengikut. Beberapa, seperti Colgate, Ford, Montgomery Ward, Avis, Westinghouse dan Pepsi-Cola, cukup besar. Perusahaan peringkat berikutnya ini dapat mengambil salah satu dari dua sikap. Mereka dapat menyerang pemimpin secara agresif untuk mendapatkan pangsa pasar (penantang pasar – *market challenger*). Atau mereka mengikuti permainan dan tidak menimbulkan gejolak (pengikut pasar – *market follower*).

Ada banyak kasus penantang pasar mengejar pemimpin pasar atau bahkan melampaui pemimpin. Canon, yang hanya sepersepuluh ukuran Xerox di pertengahan 70-an, sekarang memproduksi lebih banyak mesin fotokopi daripada Xerox, Toyota sekarang memproduksi lebih banyak mobil daripada General Motors, Nikon lebih banyak memproduksi kamera bagus daripada Leica, dan British Airways menerbangkan lebih banyak penumpang internasional daripada pemimpin terdahulu, Pan Am. Para penantang ini berambisi besar dan menggunakan sumber daya mereka yang lebih kecil dengan lebih baik, sementara pemimpin pasar menjalankan bisnis mereka seperti biasa.

Menentukan Sasaran dan Lawan Strategis

Seorang penentang pasar harus menentukan dulu sasaran strategisnya. Sebagian besar sasaran strategis penantang pangsa pasarnya. Keputusan untuk menyerang berinteraksi dengan siapa yang akan diserang:

Menyerang pemimpin pasar: contoh kampanye “bir ringan” Miller sukses karena bersumber pada penemuan bahwa banyak konsumen yang menginginkan bir yang lebih ringan. Strategi

alternative adalah mengungguli inovasi pemimpin diseluruh segmen. Jadi Xerox merebut pasar fotokopi dari 3M dengan mengembangkan proses fotokopi yang lebih baik. Canon merebut bagian besar dari pasar Xerox dengan meluncurkan mesin fotokopi meja.

Menyerang perusahaan seukuran yang tidak bekerja dengan baik dan kekurangan uang: penantang pasar dapat menyerang perusahaan yang memiliki produk tua, yang mengenakan harga berlebihan, atau yang tidak memuaskan pelanggan.

Menyerang perusahaan kecil local dan regional yang tidak bekerja dengan baik dan kekurangan uang: beberapa perusahaan bir besar tumbuh mencapai ukuran sekarang tidak dengan mencuri pelanggan perusahaan lain tetapi dengan memangsa perusahaan-perusahaan yang lebih kecil.

Memilih Strategi Penyerangan Umum

Dengan musuh dan sasaran yang jelas, pilihan apa yang tersedia untuk menyerang musuh? Kita dapat mulai dengan membayangkan musuh yang menempati suatu wilayah pasar tertentu. Kita bedakan lima strategi penyerangan yang diketahui: serangan frontal, serangan rusuk, serangan pengepungan, serangan menghindar, dan serangan gerilya.

Serangan Frontal → penyerangan dikatakan melancarkan serangan frontal (berhadapan) jika ia mengumpulkan kekuatannya menentang lawannya. Ia menyerang kekuatan musuh bukan kelemahannya. Hasilnya tergantung pada siapa yang lebih kuat dan lebih tahan. Dalam serangan frontal murni, si penyerang menyamai produk, iklan, dan harga pesaing. Prinsip kekuatan menyatakan bahwa pihak yang memiliki kekuatan (sumber daya) lebih besar akan memenangkan pertempuran

Serangan Rusuk → pasukan musuh paling kuat ditempat ia mengira akan diserang dan kurang kuat di rusuk dan di belakang. Titik lemahnya adalah sasaran empuk serangan. Prinsip utama peperangan menyerang modern adalah pemusatan kekuatan terhadap kelemahan. Penyerang mungkin menyerang sisi yang kuat untuk menyibukkan pasukan yang bertahan tetapi akan meluncurkan serangan sebenarnya di rusuk atau di belakang.

Serangan Pengepungan → manuver pengepungan (*encirclement*) adalah usaha untuk meraih bagian besar daerah musuh melalui serangan “kilat” terpadu. Pengepungan meliputi serangan besar di beberapa sisi, sehingga musuh harus melindungi muka, rusuk, dan belakangnya sekaligus.

Serangan Menghindar (bypass attack) → serangan yang paling tidak langsung. Maksudnya adalah menghindari musuh dan menyerang pasar yang lebih mudah untuk memperluas basis

sumber daya. Strategi ini memiliki tiga pendekatan: diversifikasi ke produk yang tidak berkaitan, diversifikasi ke pasar geografis baru, dan meloncat (*leapfrogging*) ke teknologi baru untuk menggantikan produk yang telah ada.

Serangan Gerilya → perang gerilya berarti melakukan serangan-serangan kecil dan berkala terhadap berbagai daerah musuh. Tujuannya adalah mengganggu dan menurunkan semangat musuh dan akhirnya mendapat tempat permanen. Penyerang gerilya menggunakan cara konvensional maupun tidak konvensional untuk menyerang musuh. Ini mencakup potongan harga selektif, serangan promosi yang gencar, dan kadang-kadang tuntutan hukum.

Memilih Strategi Penyerangan Khusus

Lima strategi penyerangan yang telah kita bahas bersifat sangat luas. Penantang harus menyusun suatu strategi total yang mencakup beberapa strategi khusus. Penantang pasar dapat memilih dari beberapa strategi penyerangan khusus: strategi diskon harga, strategi barang lebih murah, strategi barang prestis, strategi perluasan produk, strategi inovasi produk, strategi pelayanan yang ditingkatkan, strategi inovasi distribusi, strategi pengurangan biaya manufaktur, dan promosi periklanan intensif.

STRATEGI PENGIKUT PASAR

Beberapa tahun yang lalu, Professor Levitt menulis artikel berjudul "*Innovative Imitation*" yang didalamnya ia berpendapat bahwa strategi peniruan produk mungkin sama menguntungkannya dengan strategi inovasi produk. Innovator, seperti Sony, menanggung biaya besar untuk mengembangkan produk, mendistribusikannya serta mendidik pasar. Imbalan atas semua usaha dan risiko ini biasanya keunggulan pasar. Namun, perusahaan lain dapat meniru atau memperbaiki produk baru itu. Misalnya, Panasonic jarang berinovasi. Sebaliknya ia meniru produk baru Sony, kemudian menjualnya dengan harga lebih murah. Panasonic menghasilkan laba yang lebih tinggi dari Sony karena ia tidak menanggung biaya inovasi dan pendidikan. Sony memandang Panasonic sebagai musuh yang menyusahkan.

Banyak perusahaan peringkat kedua yang lebih suka mengikuti daripada menantang pemimpin pasar. Pemimpin tidak pernah menganggap enteng tiap usaha untuk merebut pelanggan mereka. Jika daya tarik perusahaan peringkat dua adalah harga yang lebih murah, pelayanan yang lebih baik atau keistimewaan tambahan produk, pemimpin dapat dengan mudah menyamainya untuk meredam serangan itu. Pemimpin mungkin memiliki lebih banyak daya tahan dalam perang

habis-habisan. Karena perang yang keras mungkin merugikan kedua perusahaan, perusahaan peringkat dua harus berpikir panjang sebelum menyerang. Jika perusahaan peringkat dua tidak dapat meluncurkan serangan mendahului – dalam bentuk inovasi produk atau terobosan distribusi yang berarti – mungkin lebih baik ia mengikuti daripada menyerang si pemimpin.

Pola “meniru dengan sadar” sudah umum dalam industri yang padat modal dan produknya homogen seperti baja, pupuk dan kimia. Peluang diferensiasi produk dan citra kecil, kualitas pelayanan umumnya sebanding, sensitivitas harga tinggi. Perang harga dapat terjadi setiap saat. Pandangan industri ini menentang usaha meraih pangsa pasar dalam jangka pendek, karena strategi tersebut hanya mengundang serangan balik. Kebanyakan perusahaan tidak mau mencuri pelanggan perusahaan lain. Sebaliknya, mereka memberikan penawaran yang serupa kepada pembeli, umumnya dengan mengikuti pemimpin. Pangsa pasar menunjukkan stabilitas yang tinggi.

Ini bukan berarti pengikut pasar tidak mempunyai strategi. Pengikut pasar harus tahu cara mempertahankan pelanggan yang ada dan memenangkan pelanggan baru. Setiap pengikut mencoba menonjolkan keunggulan yang membedakan pada pasar sasarannya – lokasi, pelayanan, pembiayaan. Dan karena pengikut sering merupakan sasaran serangan utama oleh penantang, ia harus mempertahankan biaya produksi yang rendah, dan mutu produk serta pelayanan yang tinggi. Ia juga harus memasuki pasar baru begitu terbuka.

Mengikuti bukan berarti pasif atau sama persis dengan pemimpin. Pengikut harus menentukan arah pertumbuhan, tetapi yang tidak mengundang serangan balik. Ada empat strategi pengikut yang berbeda:

Pemalsu (counterfeiter): menduplikasi produk dan kemasan pemimpin dan menjualnya di pasar gelap atau melalui penyalur yang buruk reputasinya. Perusahaan seperti Apple Computer dan Rolex diganggu oleh masalah pemalsuan, terutama di Timur Jauh, dan sedang mencari cara untuk mengalahkan pemalsu-pemalsu tersebut.

Pengklon (cloner): mengikuti produk, distribusi, iklan pemimpin, dan sebagainya. Produk dan kemasan pengklon mirip milik pemimpin, sementara merek mungkin sedikit berbeda, seperti “Coko-Cola” bukannya “Coca-Cola.” Pengklon secara parasit hidup dari investasi pemimpin pasar. Misalnya, Ralcorp Holding Inc. menjual imitasi merek sereal dalam kemasan yang serupa. Tasteeos, Fruit Rings, dan Corn-Flakes-nya dijual lebih murah \$1 sekotak daripada merek pemimpin.

Peniru (imitator): mencontek beberapa hal dari pemimpin, namun masih mempertahankan diferensiasi dalam hal kemasan, iklan, harga, dan lain-lain. Pemimpin tidak peduli dengan peniru asal peniru tidak menyerang pemimpin secara agresif.

Pengadaptasi (adapter): mengambil produk pemimpin dan mengadaptasi atau memperbaikinya. Pengadaptasi mungkin memilih untuk menjual pada pasar yang berbeda untuk menghindari konfrontasi langsung dengan pemimpin. Namun sering pengadaptasi menjadi penantang masa depan, seperti yang dilakukan banyak perusahaan Jepang setelah mengadaptasi dan memperbaiki produk yang dikembangkan di tempat lain.

STRATEGI PERELUNG PASAR

Alternatif dari menjadi pengikut di pasar besar adalah menjadi pemimpin di pasar kecil, atau relung pasar (*niche*). Perusahaan kecil umumnya menghindari persaingan melawan perusahaan besar dengan mengincar pasar kecil yang tidak menarik perusahaan besar.

Contohnya: dengan berfokus pada masker wajah rumah sakit, *Tecnol Medical Products* bersaing melawan dua raksasa: Johnson & Johnson (J &J) dan 3M. Tecnol telah mentransformasi masker wajah biasa menjadi lini produk masker khusus yang menguntungkan yang melindungi pekerja kesehatan dari infeksi. Sekarang perusahaan yang tidak terkenal itu telah melampaui J&J dan 3M menjadi pemasok masker utama untuk berbagai rumah sakit di Amerika Serikat.

Namun mengolah suatu relung hanyalah satu faset dari keberhasilan perusahaan-perusahaan ini. Keberhasilan Tecnol dalam mencari relung pasar disebabkan kemampuannya untuk (1) memilih pertempurannya dengan berhati-hati (masker operasi hanyalah produk remeh bagi J&J dan 3M), (2) mempertahankan biaya tetap rendah dengan mengembangkan dan memproduksi sendiri produknya, (3) berinovasi terus-menerus dengan mengeluarkan lusinan produk baru tiap tahun, dan (4) mengakuisisi pesaing yang lebih kecil untuk membantu memperluas penawaran produknya.

Bahkan perusahaan besar pun sekarang membuat unit bisnis atau perusahaan untuk melayani relung pasar. Inilah contoh perusahaan besar yang menerapkan strategi mencari relung pasar: *Illinois Tool Works (ITW)* membuat ribuan produk, termasuk paku, sekrup, plastic pengikat enamel kaleng soda, helm sepeda, ransel, pengait plastic untuk rantai anjing, kemasan makanan yang dapat dirapatkan kembali, dan seterusnya. ITW punya 90 divisi yang sangat otonom. Jika satu

divisi mengkomersialkan satu produk baru, produk dan personilnya segera dipisahkan menjadi satu entitas baru.

Intinya adalah perusahaan dengan pangsa pasar kecil dibandingkan pasar keseluruhan, dapat memperoleh laba besar melalui pencarian relung yang cerdas. *Clifford* dan *Cavanagh* mengidentifikasi lebih dari dua lusin perusahaan menengah yang sangat berhasil dan mempelajari faktor-faktor keberhasilan mereka. Mereka menemukan bahwa hampir semua perusahaan ini adalah pencari relung. Satu contoh adalah *A.T. Cross* yang menemukan relung yang tepat di pasar pena dan pensil berharga mahal dengan alat tulis emasnya yang banyak dimiliki para eksekutif dan profesional. Daripada memproduksi segala jenis alat tulis, *A.T. Cross* berpegang pada relung harga mahal dan memperoleh pertumbuhan penjualan dan laba yang tinggi. Faktor-faktor lain yang ditemukan pada perusahaan pencari relung yang berhasil mencakup menawarkan nilai tinggi, mengenakan harga tinggi, mencapai biaya manufaktur yang rendah, serta membentuk visi dan budaya perusahaan yang kuat.

Pencari relung memiliki tiga tugas: menciptakan relung, mengembangkan relung dan melindungi relung. Misalnya, *Nike*, pembuat sepatu olah raga terus menciptakan relung baru dengan merancang sepatu khusus untuk berbagai olah raga dan kegiatan seperti mendaki gunung, berjalan kaki, bersepeda, selancar angin, dan sebagainya. Setelah menciptakan pasar untuk penggunaan tertentu, *Nike* memperluas relung dengan merancang beragam versi (misalnya, sepatu jalan kaki untuk mereka yang berjalan cepat atau lambat, dan untuk mereka yang kurus atau gemuk) dan merek (misalnya, *Nike Air Jordan* atau *Nike Airwalkers*). Akhirnya, Nike harus melindungi posisi kepemimpinannya ketika para pesaing baru memasuki relung itu.

Risiko utama mencari relung adalah kalau relungnya habis atau diserang. Perusahaan itu kemudian terikat dengan sumber daya yang sangat khusus yang mungkin tidak bernilai tinggi untuk kegunaan alternatif. Misalnya, Minnetonka, perusahaan kecil dari Minnesota, mengembangkan sabun cair dalam dispenser yang memberikan keindahan dan kemudahan di kamar mandi. Sabun itu dibeli oleh beberapa rumah tangga sebagai barang khusus. Namun ketika perusahaan yang lebih besar menyadari relung ini, mereka menyerbunya dan mengubahnya dari suatu relung menjadi segmen super, dan pangsa Minnetonka berkurang.

Spesialisasi Relung

Ide dasar pencari relung adalah spesialisasi. Peran spesialis berikut ini terbuka bagi para pencari relung:

Spesialis pemakai akhir → perusahaan mengkhususkan diri melayani satu jenis pemakai akhir. Misalnya, suatu kantor pengacara dapat berspesialisasi dalam pasar hukum pidana, hukum perdata atau hukum dagang. Perusahaan computer termasuk pendatang baru dalam spesialisasi pemakai akhir, namun mereka menyebutnya pemasaran vertical. Selama bertahun-tahun perusahaan computer menjual perangkat keras dan system perangkat lunak umum di banyak pasar dan perang harga semakin memburuk.

Spesialis vertical → perusahaan mengkhususkan diri pada suatu tingkat vertical dan rantai nilai produksi-distribusi. Misalnya, perusahaan tembaga mungkin berkonsentrasi memproduksi tembaga mentah, komponen tembaga, atau produk akhir tembaga.

Spesialis ukuran pelanggan → perusahaan berkonsentrasi pada penjualan ke pelanggan kecil, sedang atau besar. Banyak pencari relung yang khusus melayani pelanggan kecil yang diabaikan perusahaan besar.

Spesialis pelanggan tertentu → perusahaan membatasi penjualannya pada satu atau beberapa pelanggan utama. Banyak perusahaan yang menjual seluruh hasil produksinya hanya pada satu perusahaan, seperti *Sears* atau *General Motors*.

Spesialis geografis → perusahaan hanya menjual di wilayah local, kawasan atau bagian dunia tertentu.

Spesialis produk atau lini produk → perusahaan hanya membuat satu produk atau lini produk. Misalnya, suatu perusahaan mungkin berspesialisasi memproduksi lensa mikroskop.

Spesialis ciri produk → perusahaan mengkhususkan diri memproduksi suatu jenis ciri produk tertentu. Misalnya, *Rent-A-Wreck*, perusahaan penyewaan mobil di California yang khusus menyewakan mobil “rongsok”.

Spesialis pesanan → perusahaan menyesuaikan produknya untuk masing-masing pelanggan.

Spesialis mutu/harga → perusahaan beroperasi pada kelas kualitas paling bawah atau paling atas. Misalnya *Hewlett Packard* mengkhususkan diri pada pasar kalkulator tangan bermutu tinggi dan berharga mahal.

Spesialis pelayanan → perusahaan menawarkan pelayanan yang tidak ditawarkan perusahaan lain. Contohnya bank yang menerima permohonan kredit melalui telepon dan mengantarkan uang langsung ke pelanggan.

Spesialis saluran → perusahaan mengkhususkan diri melayani satu saluran distribusi. Misalnya, perusahaan minuman ringan memutuskan untuk membuat minuman ringan berukuran besar dan hanya tersedia di pompa bensin.

SIMPULAN

1. Banyak industri memiliki satu perusahaan yang diakui sebagai pemimpin pasar. Perusahaan ini memiliki pangsa pasar terbesar dalam pasar produk yang relevan.
2. Perusahaan yang menempati urutan kedua, ketiga dan seterusnya dapat disebut peringkat berikutnya (*runner up*) atau pengikut. Perusahaan peringkat berikutnya ini dapat mengambil salah satu dari dua sikap. Mereka dapat menyerang pemimpin secara agresif untuk mendapatkan pangsa pasar (penantang pasar – *market challenger*). Atau mereka mengikuti permainan dan tidak menimbulkan gejolak (pengikut pasar – *market follower*).
3. Beberapa tahun yang lalu, Professor Levitt menulis artikel berjudul "*Innovative Imitation*" yang didalamnya ia berpendapat bahwa strategi peniruan produk mungkin sama menguntungkannya dengan strategi inovasi produk.
4. Alternatif dari menjadi pengikut di pasar besar adalah menjadi pemimpin di pasar kecil, atau relung pasar (*niche*). Perusahaan kecil umumnya menghindari persaingan melawan perusahaan besar dengan mengincar pasar kecil yang tidak menarik perusahaan besar.

DAFTAR PUSTAKA

Manajemen Pemasaran Edisi 9, 1997, Philip Kotler, Prentice-Hall, Inc., A Simon & Schuster Company Upper Saddle River, New Jersey 07458
Dasar-dasar Pemasaran Cetakan Pertama, Juni 2003, Tim Mitra Bestari, UPFE UMY, Yogyakarta